

「提案の要旨」（以下枠内に 400 字以内で記載のこと。枠の大きさや位置等の変更は禁止）

COVID-19感染拡大に伴う店舗閉鎖や競技大会の中止等が現実的となり、何ら手を打たなければ4期連続の赤字、最悪の場合は資金ショートも起こり得る。また、以前から一部市場は縮小見通しであるものの、それに対してこれまで有効な施策を講じられていない。以上から、足元の危機を確実に乗り越え、それを更なる成長の糧とする経営改革を行う。

具体的には、①不測事態に備えた財務基盤強化、②低利益構造の見直し、③既存事業の選択と集中、④これらを梃子とした成長分野への投資を行う。③では、シューズ製造のOEM化や既存のOEMの契約見直しを行いながら、スキー事業やバドミントン事業の海外展開を強化する等、メリハリをつけたポートフォリオを組成する。④では、高度なカーボン加工技術を強みとして義肢装備業界へ参入する。

これらにより、短期的には赤字を今期限りに留め、資金繰りに支障を来さない。中長期的には、10年後に売上高623億円、営業利益58億円を目指す。

て得た資金と財務基盤をもって、「事業毎にメリハリをつけた海外展開の強化」、「新規事業（義肢装備市場）の参入」を実行し、長期的成長を実現する。

1. 市場環境と当社の経営状況

国内のスポーツ用品市場は全体で微増傾向にあるものの、それらはウェアやシューズなどのアパレル製品が主に牽引しており、当社の主力であるラケット等の用具類は必ずしも成長市場とは捉え難い。なお、近年では本市場においても、ECによる購入が年々増えており、小売やメーカーもECサイトによる販売を強化しつつある。

その中で当社は足元5年間の全社売上高CAGRをプラスで成長させているものの、同期間中の売上原価と販管費の伸び率がこれを上回り、営業利益及び同利益率は年々縮小している。つまり、「売っても売っても儲からない」構造となっており、この構造改善は、COVID-19を差し引いても極めて重要な経営課題の一つである（別添1）。

2. 競合の状況及び自社との比較

ウェアやシューズなどアパレル分野は垣根が低く、異業種からの参入も多い。その一方で、当社の主力であるラケット等のスポーツ用具は、ユーザーからの技術的要求が高く、高い専門性や技術を持つ企業がしのぎを削っている。このため、精密鍛造など高い技術を持つ小規模企業メーカーも多い。そうした中でシェアを拡大するために、研究開発はもちろん、ブランド認知度の向上を目的とした有名選手との契約が多く行われている。当社は、プロ選手が求める高性能・高精度の競技用スポーツ用具を中心に提供する中で、技術に基づいたブランド力を高めてきた。それにより一定のシェアを獲得してきたが、1990年前半から売上成長が止まっていることに加え、大手他社に比べて利益率が低い。これは、当社が市場の選択と集中及び経営資源の適切な配分ができていないことが主要因であると考えられる。（別添2、3）

3. COVID-19による影響見直し

販売先店舗の閉鎖は、特に自前の流通チャネルをほぼ持たない当社にとっては大打撃となる。東京五輪を含む各種スポーツイベント等の延期・中止も、需要の大きな喪失となる。感染拡大の終息時期を2022年度中と仮定した今後5年間のワーストシナリオでは、上述の低利益構造も相まって今期から4期連続の営業赤字に転落する。また、先行き不透明な中では利益よりも手元資金が極めて重要になるが、同シナリオでは現預金及び手元流動性等が加速的に減少し、不測の事態での資金ショートリスクを抱える。（別添4）

このため、以下の「打ち手」のとおり、「財務基盤の強化」と「低利益体質の見直し（収益面と費用面の両方）」を通じて、まずは手元資金の潤沢化を最優先に取り組みつつも、既存事業での収益力を向上させる。それによっ

4-1. 打ち手①：財務基盤強化（特に手元資金）【短期】

今後の先行き不安が増す中で最も危惧すべきは資金繰りである。この点、直近の流動比率（319%）や手元流動性50日は平常時であれば大きな不安要素は無い水準である。その一方で、ネットキャッシュは▲62億円である。このため、将来数年内に想定を超える不測の事態が生じても資金ショートすることがないように、以下の対応により手元資金を潤沢にする。

i. 有価証券等の売却

主に政策保有目的の株式を売却し38億円を現金化。

ii. 資本性ローンによる調達

単なる借入の大幅増では財務安全面をかえって損なうおそれがあり、その一方で格付けが無い当社が直ちに社債発行することは困難であり、昨今の株主との関係では増資も採り得ない。これらに鑑みて、資本性ローンによる借入によって20億円を新たに調達する。

iii. 在庫回転率の改善

当社は競合に比べて棚卸資産回転率が著しく低い（直近5年平均で当社3.0、YONEXは4.5）。このため、受発注システムと在庫管理システムの一体運用化によって同回転率を競合同程度にまで改善することで、年10～25億円程度の資金節約を行う。

4-2. 打ち手②：低利益体質の徹底見直し【短期】

当社の売上総利益率は競合と拮抗している一方で、営業利益率が低い水準である。すなわち、販管費にメスを入れる必要がある。この点、今年開催予定だった東京五輪に向けて増大が期待されるスポーツ用品需要を取り込むべく、足元2年間で人件費、研究開発費、その他経費を中心に大幅に額を積み増してきた。結果として、売上は伸びたがそれを上回って販管費が増大して利益率が低下した状況にある。このため販管費については、全事業を対象に数値目標付きの削減を徹底する。（別添5）

加えて、売上減少の抑止策として、ECサイトでの販売強化を行う。当社は「対面フィッティング至上主義」の下、実店舗販売を主流としている。現在、全社売上に対する自社ECサイトの売上割合は1.8%に留まる。店舗休業や外出自粛、ECサイト利用率の高まりを受け、ECサイトによる販売は今後注力すべきチャネルである。このため、EC専門店との取引も新たに開始する。ただし、自社ECサイトとの製品ラインアップは棲み分ける。自社EC

サイトは当社製品のリピーターを主なターゲットとし、EC 専門店では国内外の新規顧客を念頭に定型品や低価格帯品を中心に販売する。どちらのチャンネルでも、高品質な製品は実店舗でのフィッティングを促すことで「対面フィッティング至上主義」と「EC比率向上」を両立させ、直近からの収益改善を図る。(別添6)

4-3. 打ち手③：既存事業のポートフォリオ再構築【中期】

国内外の市場拡大の機会を見据えて、既存事業の集中と選択を行う。具体的には、バドミントン事業のアジア市場およびスキー・スノーボード事業の欧州市場の拡大を目指す。上記以外の事業においては、売上原価と販売管理費の圧縮による低利益構造からの脱却を試みる。また、中国のシューズ自社工場は、近年の人件費高騰による利益圧迫の原因となっているため、シューズ製品のOEM先を探し、見通しが立ち次第、当工場は新たにアジア展開を強化する事業の製造拠点として有効活用する。(別添7)

<テニス・バドミントン>

バドミントンは、日本人選手の活躍もあり全国高等学校体育連盟加盟者数が増加しており、人気が高まっている。世界に目を向けると、中国はバドミントン競技人口が8,000万人、インドは競技人口2,000万人と言われており、これからも成長が期待できる。テニスは、国内の競技者は緩やかに減少・高齢化が進んでいる。世界に1億1000万人の競技者がいるが、特に欧州に多いと考えている。自社の課題として、広告宣伝費の高さ、ライバル会社との差別化が出来ていないこと、海外市場の選別が出来ていないことが挙げられる。バドミントンの打ち手として、競技人口が多い中国・インド・インドネシア市場への積極的な営業展開を行う。インド市場では、高価格帯商品の提供により YONEX との差別化を行う。テニスは、費用対効果の観点から海外への追加進出は行わない。(別添8)

<野球・ソフトボール>

国内では、野球人気に陰りが出てきている。特に、中学・高校の野球部員数が2020年から急激に減少する見通しのため、市場は大きく縮小する。海外でも人気に陰りが出ており、市場は縮小傾向である。当社の課題として、有名選手の起用による広告宣伝費の高騰、他事業と比べた際の国内工場の低稼働率、中国工場の人件費高騰が挙げられる。これらを改善するため、今季限りでの選手との契約終了、中国工場(シューズ製造)のOEM化、既存OEM製品の原価圧縮(契約見直し)を行う。(別添9)

<スキー・スノーボード>

国内市場は急速に規模が縮小している。その一方で、米国・欧州では根強い人気があり、いずれも市場成長率は3.5%前後で成長している。このため、当社の強みであるカーボン加工の技術力に基づいた高品質な製品を欧米圏へと新たに販売展開する。また、2022年度には北京冬季オリンピックが予定されており、中国国内でのスノースポーツへの関心度が高まることを見越し、中国富裕層向けの営業強化を行う。その際、当社の人気商品である

ハイエンド製品の販売拡大を狙う。(別添10)

<ゴルフ>

国内市場規模は上記の市場に比べると大きく、市場成長率も拡大傾向にある。しかし、競合各社が短サイクルでの新製品の導入や積極的なマーケティングを行うなど、業界内の競争は国内外問わず今後も激化する見通しである。そのため、本事業は販売管理費の圧縮を行いながらの現状維持とし、営業利益率の改善を行う。(別添11)

<ボール製造>

文教市場を中心とするボール製造事業においては、当社の売上も今後縮小の一途を辿ると考えられる。特性上、商品の差別化も困難なため現状維持とし、コロナ禍においては販売管理費の圧縮努力を行う。(別添11)

<組織>

既存事業の収益力向上及び新規事業への注力を目的として、一部組織改編と人員配置転換を行う。具体的には、新規事業に特化した開発部門を新設する他、直営店の一部社員を今後事業強化する海外営業部やEC部門へ配置転換を行う。(別添12)

4-4. 打ち手④：義肢装備市場への新規参入【中長期】

当社のスポーツ用品メーカーとしてのシェアと技術を活かし、義肢装備業界へ進出する。当社の質の高い技術により生み出された競技用義足を多くの人々に届けることで、どのようなバックグラウンドを持っていても気軽にスポーツを楽しむことができるということを社会に伝え、スポーツ用品の総合メーカーとして更なる成長を目指す。競技用義足の市場シェアは、海外大手2社が圧倒的なシェアを誇る。近年、国内ベンチャーであるXiborg社が開発した競技用義足に注目が高まっているが、依然として同業界における日本のメーカーのシェアは低い。

製品価格帯は一般的に手が届きやすい10万円台で設定し、プロ選手でなくとも手が届く範囲とする。良質で高価すぎない競技用義足を多くの人に提供することで、国内全体の障害者スポーツ人口の増加に貢献する。

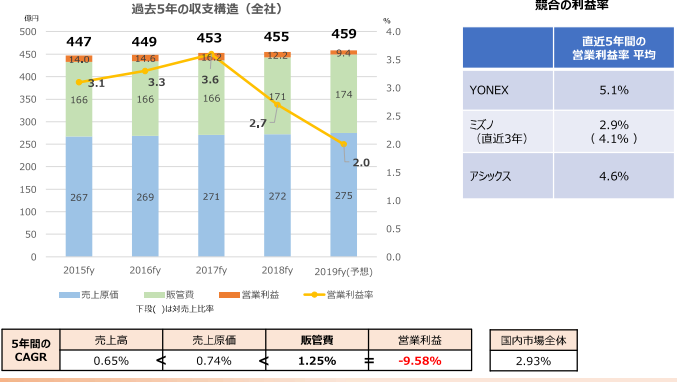
更に、競技用義足の供給を通して炭素繊維に関する知見を社内に蓄積させ、新たな製品開発のアイデアを生み出す事業基盤をつくる。数年後には高度な炭素繊維加工技術が必要とされる新しい事業(例えば、スポーツ用品以外の業界の炭素繊維加工のOEM受注)に進出し、10年後には、スポーツ用品業界にとどまらない社会インフラを支える企業に成長する。(別添13, 14)

5. 将来予測

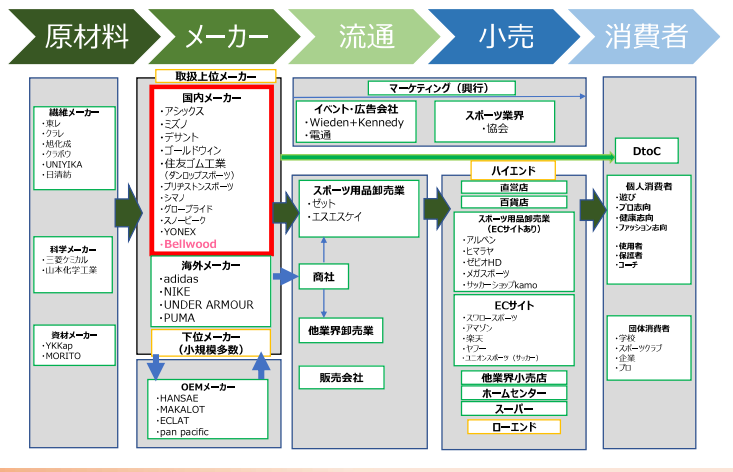
以上の施策により、2030年度に売上高623億円、営業利益58億円(営業利益率9.3%)を実現する。(別添15)

【別添1】当社の収支状況

- ◆ **高コスト構造による低利益率は大きな課題**。競合と比較しても低水準。
- ◆ 直近5年間は、**売上成長を上回って原価・販管費が増加して利益を圧迫**。特に五輪商戦を見据えて足元で積み増した**販管費は見直しが急務**。



【別添2】スポーツ用品業界のバリューチェーン



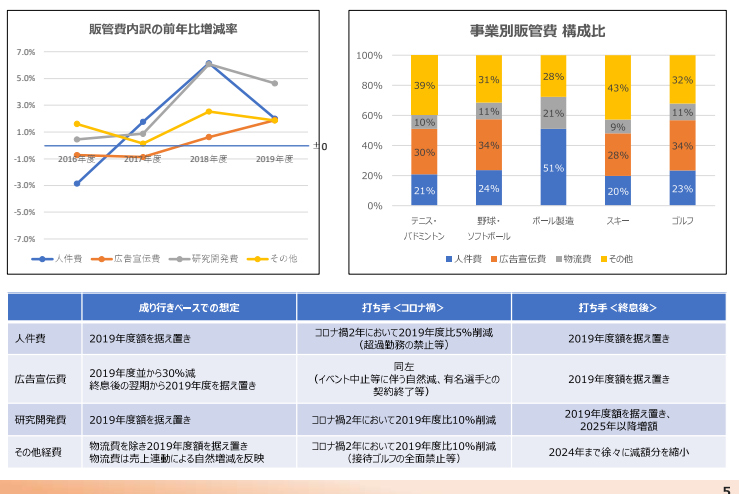
【別添3】競合他社の事業範囲

社名	ブランド名	メイン	テニス	バド	野球	ボール	スキー	ゴルフ	シューズ	ウェア	売上高 (億円) 海外売上比率	営業利益	営業利益率
Bellwood	bellwood	ラケットスキー	★	★	★	●	●	★	●	●	458	9.3	2.00%
アシックス	アシックス	シューズ				●			★	●	3,780	106	2.80%
ミズノ	ミズノ	ウェア	●	●	●	●	●	●	★	★	1,697	63	3.70%
住友ゴム工業	ダンロップ	ラケット	●			●		★			847	43	5.10%
ヨネックス	ヨネックス	ラケット	●	★	●	●	●	●	●	●	619	24	3.90%
SSK	SSK	クラブ			★				●	●	527	8.27	1.60%
ゼット	ゼット	クラブ			★					●	418	3.3	0.80%
プリチストンスポーツ	プリチストン	ボール	●					★			202	-1.4	0.70%

【別添4】コロナ禍でのリスクシナリオ



【別添5】売上原価と販管費



【別添6】ECサイトの強化

◆ COVID-19による販売先店舗休業を受けた売上減少の抑止策として、**自社ECサイトにおける売上高を向上させる施策を実施する。**

自社の課題

実店舗での売上減少が発覚するため、当面の収益確保として自社HPおよびECサイトの拡充を図る必要がある。
当社は自社ECサイトを保有しているものの、全社売上高に占める割合は1.8%と低い状況である。「マーケティングが重要」との考えのもと、店舗販売と比較してECサイトでの販売は注力している現状であり、早急に進捗を加速させる必要がある。
なお、競合他社の中には2020年4月以降、ECサイトの売上高前年比2倍増を達成している企業も存在し、スポーツ用品におけるEC販売は今後も拡大することが期待できる。asicsは海外、特に北米・欧州・中華圏における伸び率が著しい。

自社の打ち手

自社サイトの刷新

コーポレートページやブランドページを刷新し、Bellwoodのブランドイメージを消費者へ普及させる。並行して2021~22年頃を目途に、自社ECサイトを多言語対応させ、海外市場の開拓につなげる。

広告宣伝費の集中投下

2020年度において削減した販管費をWEB広告宣伝費に集中投下する。新規既存顧客が自社ECサイトにアクセスする機会を増やし、ECサイト経由の売上増と企業認知度向上を目的とする。

EC専門店との取引開始

一部商品（低価格帯や定番品）をamazonや楽天に出展。日本およびAmazon海外版である露外店、加えてTモールによる中国における新規顧客獲得を進める。

EC専門部署の設置

現在横浜支店が担うEC業務を独立した部署とする。情報システム部・マーケティング本部、海外営業部との連携を取りやすく、ECサイトによる営業を迅速に拡大させることを使命とする。

2020yのEC売上目標を前年から1億円増の7億円とする
+
翌期以降のEC売上を毎期1億円純増とする

【別添7】既存事業の選択と集中

事業別市場成長性と自社指標

事業	外部環境		内部環境		企業				
	市場成長性	主要競技術	自社指標		今後の方針				
			売上高 CAGR	国内シェア	売上高	売上 総利益率	営業利益	方針	備考
テニス	-4.32%	500	0.24%	2位	109	42.0%	1.2%	現状維持	・販費費 (広告宣伝費・研究開発費) 削減 ・コソコにおいて販費費 (人件費) 削減 ・シユース製造のOEM化
バドミントン	2.58%	200						拡大	・コソコにおいて販費費 (人件費) 削減 ・コア製品において販費費 (人件費) 削減 ・OEM化の進捗を把握 ・シユース製造のOEM化
野球・ソフトボール	-0.59%	700	2.04%	2位	120	38.3%	2.1%	縮小	・販費費 (広告宣伝費・研究開発費) 削減 ・コソコにおいて販費費 (人件費) 削減 ・OEM化の進捗を把握 ・シユース製造のOEM化
スポーツノード	-6.11%	400	-2.67%	2位	35	48.1%	4.8%	拡大	・中長期計画への営業強化 ・欧米市場での受注確保 ・シユース製造のOEM化 ・OEM化の進捗を把握 ・シユース製造のOEM化
ゴルフ	0.66%	2,600	1.15%	8位	135	42.3%	5.7%	現状維持	・販費費 (広告宣伝費・研究開発費) 削減 ・コソコにおいて販費費 (人件費) 削減
ボール			-0.24%	4位	59	30.0%	13.2%	現状維持	・コソコにおいて販費費 (人件費) 削減

・国内成長率は分野別研究所データを基に、過去5年間の平均CAGRを計算
・テニス・バドミントンの国内市場規模は、ケースデータと分野別研究所データを基に推定

【別添8】テニス・バドミントン事業

- ◆ バドミントンは国内外共に市場規模拡大が期待できるため、更なる売上高増加に向けて海外販売強化を試みる。
- ◆ テニスは現状維持を目標とし、販売管理費の徹底的な圧縮を行い営業利益率改善を目指す。

市場状況/将来予測

バドミントンは国内・海外共に増加傾向、テニス国内は緩やかに減少・高齢化

◆ **広告宣伝費が高い**…有名選手とのライセンス契約は、しかし売上高広告宣伝費が14.5%とコソコ社の15.2%並の水準である

◆ **海外販売比率の低さ**…海外販売比率は11.3%と他スポーツブランドより低水準

◆ **海外市場の差別化が出来ない**…バドミントンの競技術者が多いのはアジア、テニスWTAランキング上位に入る選手の多くは欧米であるものの同事業として扱われている関係が、一律にアジアでの販売強化が行えていない

テニスは、世界に1億1000万人の競技術者がおり、特に欧州に多いとされている。国内の競技術者は緩やかに減少・高齢化が進んでいる。テニス用品別出荷金額構成比を確認すると、ウェア43%、シューズ14%、ラケット9.7%となっている。

自社の課題

営業利益1.4%という低利益体質

◆ **広告宣伝費が高い**…有名選手とのライセンス契約は、しかし売上高広告宣伝費が14.5%とコソコ社の15.2%並の水準である

◆ **海外販売比率の低さ**…海外販売比率は11.3%と他スポーツブランドより低水準

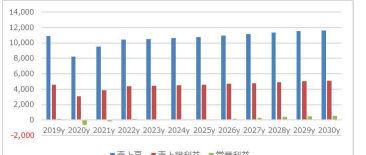
◆ **海外市場の差別化が出来ない**…バドミントンの競技術者が多いのはアジア、テニスWTAランキング上位に入る選手の多くは欧米であるものの同事業として扱われている関係が、一律にアジアでの販売強化が行えていない

自社の打ち手

- ◆ **低利益体質からの脱出**
・テニス事業は徹底的に販費費の圧縮…テニス事業はバドミントン事業よりもシェア等の強みの発揮が難しく、欧米市場での受注には販費費などの初期コストが膨大となると予想される。広告宣伝費や研究開発費等の圧縮によって営業利益率改善を図る。
- ◆ **シユース製造のOEM化**…売総率改善のためにOEM先を模索する。
- ◆ **アジアでの販売強化**
・競技術者のパートナーシップ構築…アジアは地場流通が強いため、販路の拡大が困難。地場流通と適合して市場浸透を図る必要がある。競技術者とパートナーシップ構築による販路の拡大が期待される。インドは富裕層の増加が期待されるため高付加価値商品で勝負。
- ◆ **中国工場の有効活用**…シユース製造のOEM化によって選定した中国工場をアジア向け製品の製造量増加のために有効活用

売上・営利目標

2030年までに営業利益率4.7%、2030年までに売上116億円



【別添9】野球・ソフトボール事業

- ◆ 野球・ソフトボールの市場規模は、国内の減少傾向が強く、海外では人気にかけ
- ◆ 低価格帯のOEM製品の原価圧縮を行い、営業利益率の改善を目指す

市場状況/将来予測

競技術人口は大幅に減少しており、将来的には市場は半減、海外市場も人気にかけ

小学生軟式野球連盟加盟児童数が平成21年14,714名から令和元年11,146名に減少し、中学軟式野球の部員数も平成21年から大きく減少している。ソフトボール部員数も平成21年度60,331人であったのが、令和元年には37,343名に大幅に減少している。少子化以上のスピードで学生の野球離れが起きている。また、20歳以上の週1回以上の野球を行う割合（男性）も2000年3.0%だったのが、2018年には1.8%となっている。国際野球連盟によると世界の競技術人口は3500万人であるが、WBSCランキング上位を占める日本・アメリカ・韓国・台湾共に人気減少傾向にあり、今後更に競技術者・観客数が減少していく可能性が高い。

自社の打ち手

- ◆ **低利益体質からの脱出**
・OEM製品の原価圧縮…購入先との交渉、または別提案先を模索し原価を2割削減し売総率改善。OEM委託変更が困難と判断される場合は、商品ラインナップを縮小し、自社生産力でも対応できる分の低価格帯を生産。
・ブランドアンパサダーとの契約変更…ソフトボール選手との契約を今期を終了、コソコ社2期は広告宣伝費の圧縮し営業利益率改善を目指す。
- ◆ **シユース製造のOEM化**…売総率改善のためにOEM先を模索する。

自社の課題

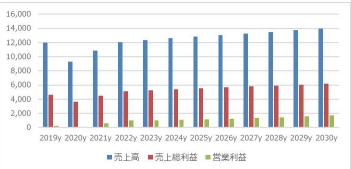
衰退が予測される市場で営業利益2.1%という低利益体質

◆ **広告宣伝費が高い**…一人につき数百円～数千円以上の契約金が発生するブランドアンパサダーを使い、売上げを伸ばしている。しかし、その分販費費の伸びも大きく営業利益が上がりづらい状態である。(Bellwood売上高広告宣伝費比率12.3%) ※ZETT1.5%、ミズノ6.0%、アシックス9.5%

◆ **マーケットの縮小**…野球部員数の減少が懸念であった2016年に18歳であった高校生が、2020年には22歳となり大学を卒業する。したがって、学生マーケットの野球用品の売上げは、急激に減少していく傾向となると想定する。

売上・営利目標

2025年までに営業利益率8.9%に改善



【別添10】スキー・スノーボード事業

- ◆ スキー・スノーボードの国内市場は急速な規模縮小が予想される一方、米国・欧州・中国では拡大が期待される
- ◆ 既存チャネルを活用した営業強化および欧米圏への進出を行い、売上拡大を目指す

市場状況/将来予測

国内市場は急速な規模縮小が予想される一方で、欧米では安定した市場成長率が期待

市場規模は国内400億円程度と、バドミントンの200億円に次ぐ市場規模の小ささである。日本国内の過去5年における市場成長率は-6.11%とBellwood社が手掛ける事業の中では最低の国内市場成長率である。近年は暖冬の影響も大きく、安定した販売が期待できない。一方、欧州・米国はいずれも今後5年間にわたるスキー・スノーボードの市場成長率は3.5%前後と試算されており、成長市場といえる。また既に進出済みの中国においても同様の傾向である。2022年に北京冬季五輪を控えたこともあり、直近での需要拡大が見込まれる。したがって世界市場を見た場合は、成長市場といえるのがスキー・スノーボード市場である。

自社の課題

国内の売上規模が小さく、国内市場の規模縮小が著しい

◆ **売上規模が小さい**…国内シェア2位という地位にいるものの、そもそも国内市場が400億円規模と小さく、それに比べて当社の売上規模も小さい。

◆ **国内市場の規模縮小**…競技術者のスキー・スノーボード離れや近年の暖冬の影響もあり、国内市場は縮小の一途をたどっている。

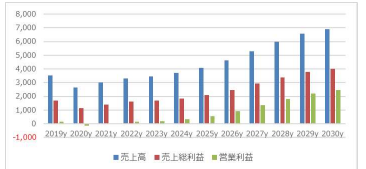
◆ **期間工の雇入れ**…普及価格帯生産のために期間工を雇い入れており、人件費の積み上げにつながっている。

自社の打ち手

- ◆ **海外比率の増加による売上拡大**
・中国富裕層への営業強化…2022年の北京オリンピックを契機として中国国内でスキー・スノーボードへの注目が高まる機運がある。競技術人口の増加も見込まれるため、当社のバドミントン製品の新たなターゲットとして営業を強化する。
- ◆ **欧米圏への進出**…米国・欧州ではスキー・スノーボードの競技術者も多く、競技術者もいる。また近年においてもスキー・スノーボードの市場規模は拡大しており、まだまだ伸びしろのある商圏といえる。国内のみでは暖冬などの季節の影響によって単年の売上高が左右されるため、常設の自社工場を確保し、代理店販売先を探索し、販売網を確立する。
- ◆ **シユース製造のOEM化**…売総率改善のためにOEM先を模索する。

売上・営利目標

2025年までに営業利益率13.5%、2030年までに売上35億円



【別添11】ボール製造事業・ゴルフ事業

- ◆ 文教市場は少子化の影響で中長期的に縮小傾向、ゴルフの国内市場は拡大傾向である一方、競争が激しい
- ◆ ボール製造およびゴルフ事業は現状維持を目標年、販管費圧縮による営業利益率改善を目指す

市場状況/将来予測

文教チャネルは少子化の影響を受けて縮小傾向、ゴルフの国内市場はやや拡大傾向があるものの、競争環境が激しい

当社のボール製造が主戦場としている文教チャネルは、日本国内の少子化の流れを受けて中長期的には徐々に市場が縮小していくことが見込まれる。またボール製造のみならずサッカー・フットサル・バスケットボール、バレーボールについて、サッカー・フットサルはやや国内市場拡大が見込まれるがそれ以外のいずれも縮小市場である。ゴルフは国内市場において市場規模も大きく、市場規模の成長性もややプラスであるといえる。しかし競合各社が新製品の投入や広告宣伝などに力を入れる傾向が強いため、市場内での競争は国内外問わず激しいといえる。

自社の打ち手

- ◆ **現状維持**
・ゴルフ事業は徹底的に販管費の圧縮…ゴルフ市場は国内外問わず競合他社がしのぎを削っている。当社が今後開発やマーケティングに投資を行うことにより、業界シェアを上げていくことは極めて困難である。また新たな市場として中国およびインドの伸び上がりが予想されるが、いずれもまだゴルフコースの数は自国は国土や人口の割に少なく、実際に競技術者が普及していくには時間がかかることと見込んでいる。そのため、新たな市場に出ていくことにより直近での売上高・営業利益改善につなげられるとは考えにくい。よって、当面は現状維持を目標とし、徹底的な販売管理費の圧縮によって営業利益率の改善に努める。

自社の課題

当社内では比較的高収益減であるが、成長戦略が取りづらい

◆ **ボール製造**

◆ **売上規模が小さい**…国内シェア4位であるもののそのほとんどを文教チャネルによる販売に頼っており、売上高59億円に留まる。

◆ **国内市場の規模縮小**…文教チャネルや当社が対応しているボールスポーツは縮小傾向である。

◆ **ゴルフ事業**

◆ **開発力/資金不足**…競合他社の新製品投入サイクルについていけない。

◆ **マーケティング/資金不足**…有名選手とのライセンス契約を結べていない。

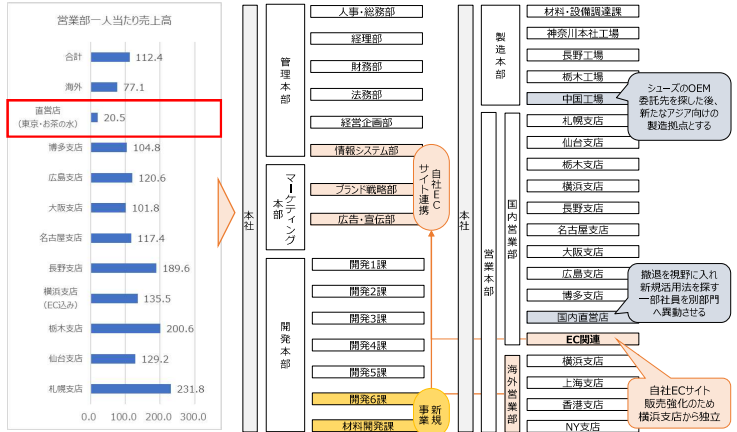
売上・営利目標

2025年までにゴルフ6.0%、ボール製造8.9%まで営業利益改善



【別添12】組織図

- ◆ 低収益部門の事業内容変更や、EC販売や新規事業部門の新設など一部組織改編を行う。特に直営店は営業部一人当たりの売上高が最も低く、改善を要する部門であることから、撤退を視野に入れながら新たな活用方法を模索する。



【別添13】新規事業

- ◆ 自社のカーボン加工技術を活かし、義肢装備業界へ進出する
- ◆ 競技用義足市場において1位のシェアを目指す

現状分析

我が国では、障害者人口のうち22%が肢体不自由とされ、義足を必要とする下肢切断者は推定7万人である。

日常的にスポーツを行っているかどうかの調査では、「行っていない」と答えた障害者の割合は60%を超え、成人一般の同一回答23%を大きく上回る結果となった。

スポーツ用義足は、購入価格が高い割に日常生活での使用機会が少なく、広く普及していないのが現状である。

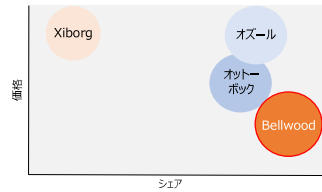
区分	人数	割合
身体障害者	395万人	50%
視覚障害者	32万人	4%
聴覚障害者	32万人	4%
肢体不自由	171万人	22%
内臓障害者	93万人	12%
不詳	59万人	8%
知的障害者	74万人	9%
精神障害者	320万人	41%

(出典) 経済産業省「スポーツ省」スポーツ産業の活性化に向けて」
文部科学省「障害者スポーツに関する基礎データ集」

自社の打ち手

競技用義足市場は、海外2社による寡占状態である。Bellwoodは質の高い義足を手が届きやすい価格で提供し、障害者競技人口の増加およびシェア1位の獲得を目指す。

メーカー名	製品名	価格
オズール (アイスランド)	エクストリーム	47万円
オズール (アイスランド)	フレックスラン	27万円
オートーボック (ドイツ)	スプリンター	21万円
Xiborg (日本)	Genesis	40万円
Bellwood (日本)	Bellsound	16万円



13

【別添14】新規事業

- ◆ より高度なカーボン加工技術を獲得するため、新しい分野に投資する
- ◆ 新しい技術を習得し、新製品の開発と海外進出を行う

新技術への投資と組織体制

競技用義足に使用されるカーボン素材は炭素繊維強化プラスチック (CFRP) と呼ばれる特殊な素材であるため、新素材開発のための新設備投資と開発要員の増員を行う。

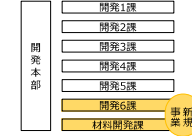
【設備投資】

- 炭素繊維強化プラスチック素材製造専用設備として、20億円規模の追加投資



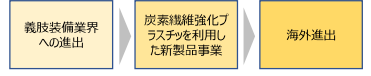
【組織体制】

- 開発6課に新製品担当を増員
- 材料開発課に新素材開発チームを新設

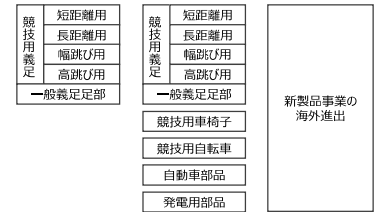


さらなる拡大戦略

義肢装備業界への進出を足がかりとして、炭素繊維強化プラスチック (CFRP) を利用した新しい製品事業を始める。さらに、義肢装備やCFRP製品の海外販売を進めていく。

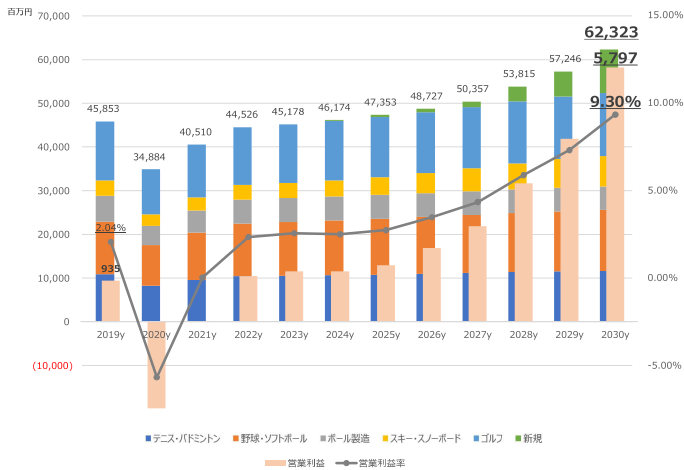


【新製品ポートフォリオ】



14

【別添15】長期目標



15

予測財務諸表：連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
売上高	34,884	40,510	44,526	45,178	46,174	47,353	48,727	50,357	53,815	57,246
売上原価	22,220	24,596	26,289	26,555	27,121	27,638	28,223	28,922	30,709	32,512
売上総利益	12,664	15,914	18,237	18,623	19,053	19,715	20,504	21,435	23,106	24,734
販売費及び一般管理費	14,647	15,912	17,206	17,480	17,912	18,432	18,825	19,264	19,959	20,568
営業利益	-1,983	2	1,031	1,143	1,141	1,283	1,679	2,171	3,148	4,165
営業外収益 (うち、受取利息)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業外費用 (うち、支払利息)	162	215	215	215	215	215	215	215	215	215
経常利益	-2,145	-213	816	928	926	1,068	1,464	1,956	2,933	3,950
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前利益	-2,145	-213	816	928	926	1,068	1,464	1,956	2,933	3,950
税金等	0	0	286	325	324	374	512	685	1,027	1,383
当期純利益	-2,145	-213	531	603	602	694	952	1,272	1,906	2,568
(参考) 減価償却費	1,181	1,181	1,311	1,311	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441
(参考) 研究開発費	691	691	768	768	768	922	1,075	1,229	1,536	1,920

予測財務諸表：連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
現預金	12,996	11,756	10,520	10,010	10,523	11,087	11,749	12,600	13,615	15,108
売上債権	7,731	8,978	9,868	10,012	10,233	10,494	10,799	11,160	11,926	12,687
棚卸資産	6,095	5,411	5,784	5,842	5,967	6,080	6,209	6,363	6,756	7,153
その他流動資産	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
有形固定資産	10,044	11,097	12,020	12,943	12,736	12,529	12,322	12,115	11,908	11,701
無形固定資産	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811
その他固定資産	2,049	2,049	2,049	2,049	2,049	2,049	2,049	2,049	2,049	2,049
資産合計	41,356	41,731	42,681	43,297	43,949	44,681	45,569	46,728	48,696	51,138
仕入債務	5,503	6,091	6,511	6,576	6,717	6,845	6,990	7,163	7,605	8,052
短期借入金	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
その他流動負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
長期借入金	14,568	14,568	14,568	14,568	14,568	14,568	14,568	14,568	14,568	14,568
その他固定負債										
負債合計	20,437	21,025	21,445	21,511	21,651	21,779	21,924	22,097	22,539	22,986
資本金	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
資本剰余金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	15,919	15,706	16,237	16,786	17,298	17,902	18,645	19,631	21,156	23,152
自己株式	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純資産合計	20,919	20,706	21,237	21,786	22,298	22,902	23,645	24,631	26,156	28,152
負債・純資産合計	41,356	41,731	42,681	43,297	43,949	44,681	45,569	46,728	48,696	51,138

予測財務諸表：連結損益計算書 売上高比

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
売上原価	64%	61%	59%	59%	59%	58%	58%	57%	57%	57%
売上総利益	36%	39%	41%	41%	41%	42%	42%	43%	43%	43%
販売費及び一般管理費	42%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	38%	37%	36%
営業利益	-5.7%	0.0%	2.3%	2.5%	2.5%	2.7%	3.4%	4.3%	5.8%	7.3%
営業外収益 (うち、受取利息)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
営業外費用 (うち、支払利息)	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%
経常利益	-6.2%	-0.5%	1.8%	2.1%	2.0%	2.3%	3.0%	3.9%	5.4%	6.9%
特別利益	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
特別損失	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
税引前利益	-6.2%	-0.5%	1.8%	2.1%	2.0%	2.3%	3.0%	3.9%	5.4%	6.9%
税金等	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%
当期純利益	-6.2%	-0.5%	1.2%	1.3%	1.3%	1.5%	2.0%	2.5%	3.5%	4.5%

予測財務諸表：連結財務指標

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
営業CF [百万円]	3,100	993	998	1,777	1,838	1,888	2,104	2,371	2,630	3,298
投資CF [百万円]	1,266	-2,234	-2,234	-2,234	-1,234	-1,234	-1,234	-1,234	-1,234	-1,234
財務CF [百万円]	2,407	0	0	-53	-90	-90	-208	-286	-381	-572
EBITDA [百万円]	-802	1,183	2,057	2,129	2,258	2,350	2,608	2,928	3,562	4,224
EBTDAマージン [%]	-2.3%	2.9%	4.6%	4.7%	4.9%	5.0%	5.4%	5.8%	6.6%	7.4%
借入金平均金利 [%]	1.3%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
ROE [%] ※	-9.4%	-0.9%	2.3%	2.5%	2.5%	2.8%	3.7%	4.8%	6.8%	8.5%
ROA [%]	-4.8%	0.0%	2.4%	2.6%	2.6%	2.9%	3.7%	4.6%	6.5%	8.1%
売上債権回転日数 [日]	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
棚卸資産回転日数 [日]	100	80	80	80	80	80	80	80	80	80
仕入債務回転日数 [日]	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
CCC [日]	91	71	71	71	71	71	71	71	71	71
D/Eレシオ [%] ※	56%	57%	56%	54%	53%	52%	50%	49%	46%	43%
流動比率 [%]	399%	358%	340%	333%	338%	344%	351%	360%	367%	377%
売上高研究開発費率 [%]	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%
売上高減価償却費率 [%]	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%

※資本性ローン (2,000百万円) を負債ではなく自己資本として算定 (2021/03期以降)。

【出所一覧】

本文 1 経済産業省 電子商取引に関する市場調査の結果

<https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>

別添 1 YONE X 決算短信資料 <https://www.yonex.co.jp/company/ir/library/>

別添 1 ミズノ 決算短信資料 <https://corp.mizuno.com/jp/investors/tanshin.aspx>

別添 1 アシックス 決算短信資料 https://corp.asics.com/jp/investor_relations/library/financial_data

別添 2 スポーツ用品製造業の 経営戦略 - 日本政策金融公庫

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_19_09_26b.pdf

別添 2 S P E E D A スポーツ用品店業界

<https://www.ubspeeda.com/industry/industryinformation/iid/UBI180120180/region/AsiaOceania/country/JPN/language/Japanese?9>

別添 2 「会社四季報」業界地図 2020 年版 東洋経済新聞社

別添 3 矢野経済研究所 スポーツ用品分野別国内出荷市場規模推移

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2424

別添 3 スポーツアパレル国内出荷市場規模推移・予測 https://release.nikkei.co.jp/attach_file/0526593_01.pdf

別添 3 文部科学省 第 3 章 スポーツ産業の経済規模

https://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2014/12/08/1353860_4.pdf

別添 6 アシックス 決算説明資料 https://corp.asics.com/jp/investor_relations/library

別添 7 矢野経済研究所 スポーツ用品分野別国内出荷市場規模推移

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2424

別添 8 公益財団法人全国高等学校体育連盟統計資料 https://www.zen-koutairen.com/f_regist.html

別添 8 公益財団法人日本バドミントン協会 <https://www.badminton.or.jp/>

別添 8 東洋経済 on-line ヨネックスが中国を攻略した「マーケの秘策」

<https://toyokeizai.net/articles/-/153112?page=2>

別添 9 全日本軟式野球連盟 <http://jsbb.or.jp/aliance>

別添 9 公益財団法人 日本高等学校野球連盟 <http://www.jhbf.or.jp/topics/>

別添 9 MLB 人気は本当に低迷しているのか NY 紙が考察 <https://full-count.jp/2019/11/09/post600161/>

別添 9 韓国・台湾でも加速するプロ野球離れ https://www.data-max.co.jp/2014/05/08/post_16457_sn1.html

別添 10 Statista <https://www.statista.com/outlook/19030100/109/winter-sports-equipment/>

別添 11 矢野経済研究所 スポーツ用品分野別国内出荷市場規模推移

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2424

別添 13 学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部 2018 年 5 月号

<https://www.projectdesign.jp/201805/tokyo-2020/004865.php>

別添 13 経済産業省スポーツ省スポーツ産業の活性化に向けて

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai44/siryou7.pdf>

別添 13 文部科学「障害者スポーツに関する基礎データ集」

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/002_index/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2016/02/09/1366930_10.pdf

別添 13 朝日新聞デジタル <http://www.asahi.com/special/challenged/athletics/koeruchikara/04.html?fromTop>

別添 13 株式会社今仙技術研究所 <https://www.imasengiken.co.jp>

別添 13 財団法人鉄道弘済会義肢装具サポートセンター <http://www.kousaikai.or.jp/support/>